

إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة

أ.د. أحمد الشميمري



www.edarah.net



الفصل العاشر

الرقابة

Control

محتويات الفصل

مفهوم الرقابة

01

فوائد الرقابة

02

خطوات الرقابة الإدارية

03

أنواع الرقابة

04

خصائص الرقابة الفعالة

05

مفهوم الرقابة

The Concept Of Control

● بناء على تعريف هنري فايول :

“التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة”
وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.
● أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

● الرقابة إذن :

«قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعا لمعايير مناسبة محددة سلفا».



فوائد الرقابة Benefits Of Control

فوائد الرقابة للمنظمة:

١. التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة المعتمدة.
٢. التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة.
٣. اكتشاف الانحرافات السلبية (والإيجابية غير المرغوب فيها) تمهيداً لتناولها بالدراسة والتشخيص لمسبباتها الرئيسية والفرعية، وبالتالي اقتراح أوجه العلاج المناسبة في الوقت المناسب.
٤. التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية (العاملين) والمادية (الأصول الثابتة كالآلات والمعدات، والأصول المتداولة كالمواد والنقدية) لمتطلبات الخطط كماً ونوعاً ووقتاً.
٥. التأكد من الاستخدام الأمثل لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة بما يتفق ومتطلبات الخطة.
٦. التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.



فوائد الرقابة

Benefits Of Control

● فوائد الرقابة للأفراد:

■ اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي .

■ اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي لإتاحة الفرصة لتجديد مهارته.

■ حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة.



خطوات الرقابة Steps Of Control



خطوات الرقابة Steps Of Control

الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية

معايير غير مادية Qualitative Standards

فئة الموظفين

فئة المستهلكين

فئة الموردين

VS

معايير مادية ملموسة Quantitative Standards

مقاييس كمية مثل: استغلال

كفاءة الآلات والوقت الرسمي

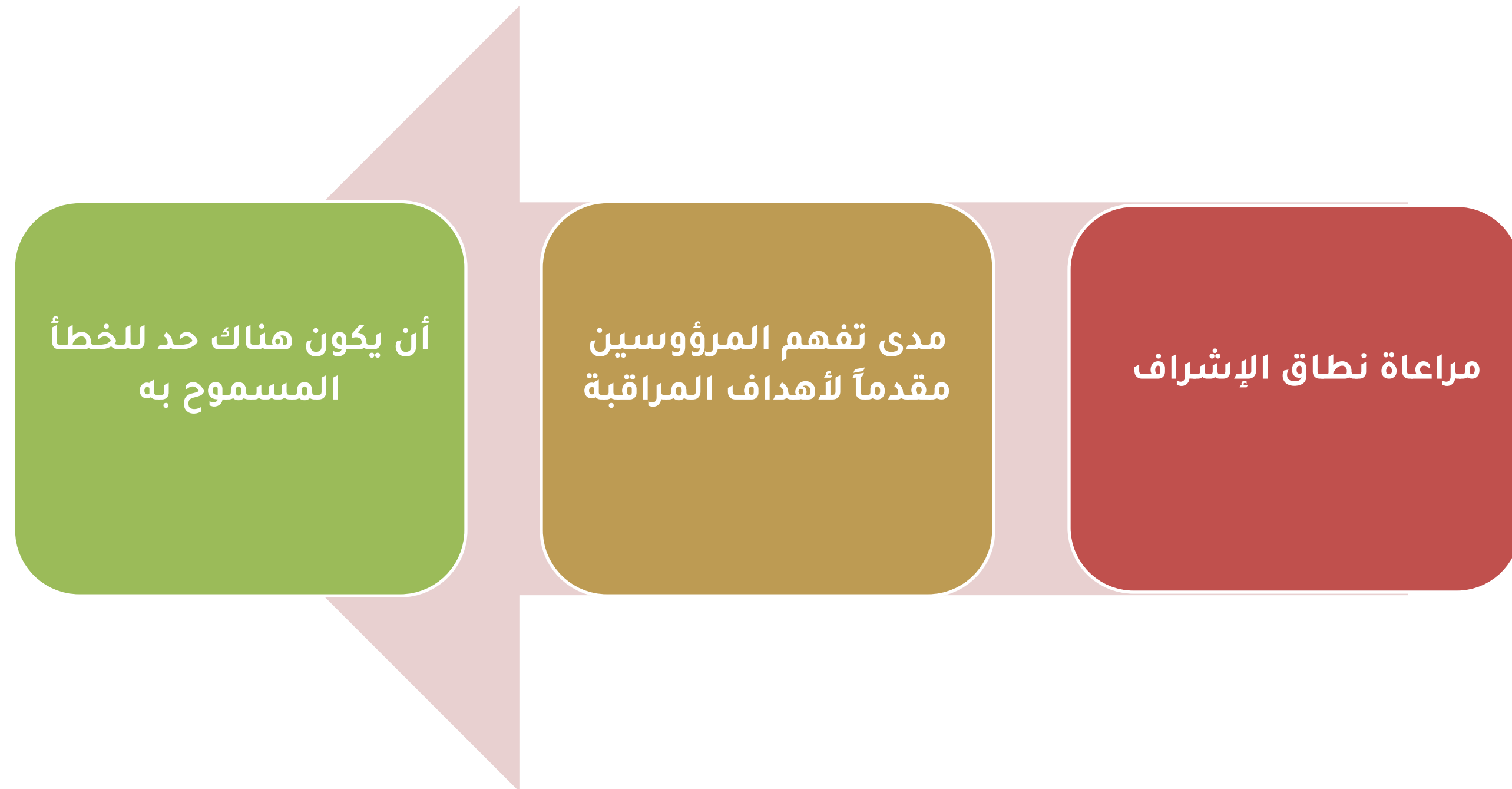
للعمل والمواد الخام.

مقاييس مالية مثل: استغلال

رأس المال والإنفاق وسياسة

تحصيل لأوراق القبض.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي



الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات

نتائج إيجابية

وهي التي تتحقق بالتنفيذ الفعلي للمعايير
الكمية والوصفية المقررة.

VS

نتائج سلبية

وهي التي تتأتى بانحراف التنفيذ الفعلي عن
المعايير الكمية والوصفية المقررة.

خطوات الرقابة Steps Of Control

الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول البديلة

بعد تحديد الإدارة للمشكلة الرئيسة المؤدية لهذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط أن تتلاءم مع ظروف وإمكانات المنظمة المادية والبشرية، على أن يتم المفاضلة بينها واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الآجال الأطول لتقليص التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تنجم عن تكرار هذه الانحرافات.



خطوات الرقابة Steps Of Control

الخطوة الخامسة: المتابعة

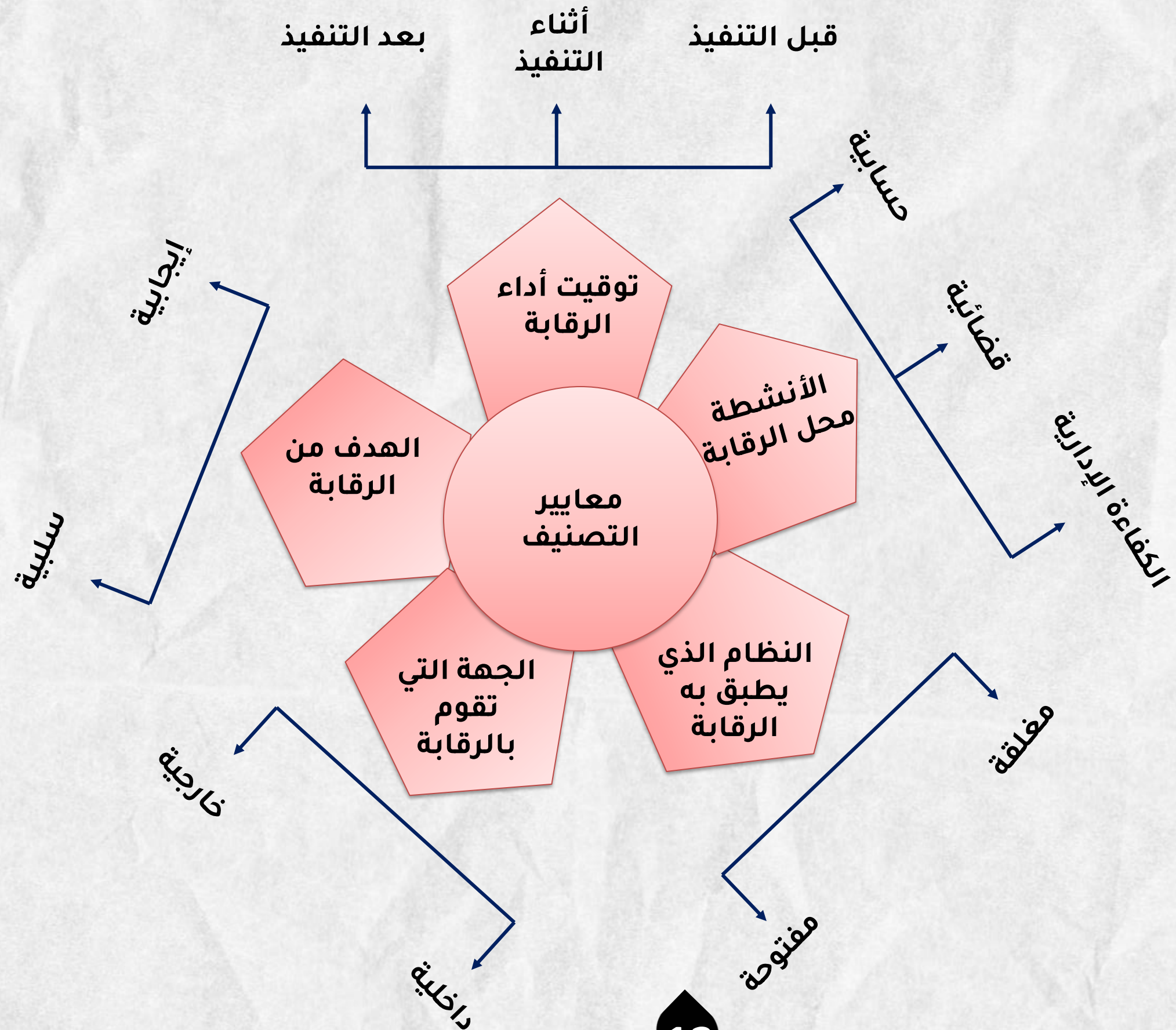
مدى التزام المرؤوسين بالقرارات العلاجية المقترحة كما ونوعا وزمنا.

مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانيات المتاحة.

مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة.



أنواع الرقابة Types Of Control



أنواع الرقابة Types Of Control

المعيار الأول: بحسب نوع النظام الذي يطبق به الرقابة

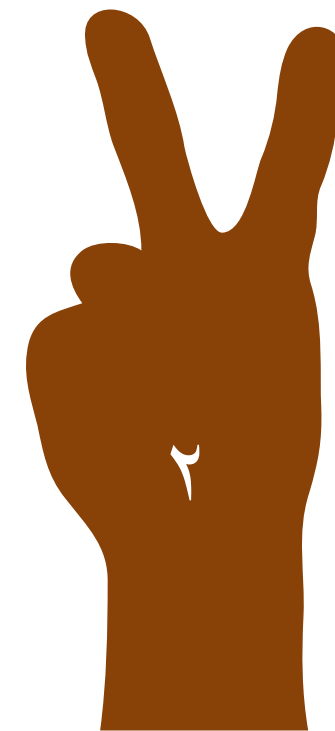
نظام الرقابة المغلق

أساليب الرقابة الذاتية
التي تتبع الإنتاج الآلي.



نظام الرقابة المفتوحة

عكس نظام الرقابة
المغلقة فهي تعتمد على
العنصر البشري بشكل
كبير.



أنواع الرقابة Types Of Control

المعيار الثاني: بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء

الرقابة الإيجابية

تقوم بمهمة ممارسة الرقابة على التنفيذ منذ بدايته وخلال مراحله الأولى لتوجيه أنظار المسؤولين عن التنفيذ عن أية شبهة أو أخطاء قد تعتري أداءهم. تمارسها الإدارة للتأكد من أن:

■ أداء العاملين يتم بالمواصفات الكمية والنوعية المحددة.

■ التنفيذ للممارسات التجارية من الأطراف الخارجية كالحكومة يتم وفقا لما هو مخطط.

■ الإنجاز للتصرفات والسلوكيات داخل المنظمة يتم وفقا لما هو مخطط.

الرقابة السلبية

هي تعتمد على ممارسة الرقابة بعد إتمام التنفيذ والانتهاه منه، والذب بناء على نتائج قياسه يكون التوقيع للعقاب على المخالفين.



أنواع الرقابة Types Of Control

المعيار الثالث: بحسب التوقيت الزمني للرقابة

الرقابة السابقة للتنفيذ

يرد على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري أكثر من ورودها على العاملين.

الرقابة أثناء التنفيذ

وهي التي تتم خلال مراحل الأداء أولاً بأول طبقاً للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة إلى التغيير الفوري في بعض أجزاء الخطة لأغراض مصلحة العمل.

الرقابة اللاحقة

تتم خلال الأداء للمعاملات أو التصرفات حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المطلوب إنجازها لأجل اكتشاف الأخطاء التي تصبح محل التشخيص لمسبباتها وبالتالي إقرار أساليب معالجتها.



أنواع الرقابة Types Of Control

المعيار الرابع: بحسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله الرقابة

■ الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية

هي ضرورية للتأكد من حسن سير:

- العمل الإداري بعناصره من جهة.
- العمل التنفيذي لوظائف المشروع المختلفة من جهة أخرى.

■ الرقابة الحسابية

تركز على الجوانب المالية تبعاً لـ:

- الموازنات النقدية التقديرية مثل تحصيل أوراق القبض.
- الموازنات الرأسمالية التقديرية كما هو الحال بالنسبة لشراء الأصول الثابتة.

■ الرقابة القضائية

يستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية بشكل عام للأهداف التي تتعلق بكل من:

- تحجيم سلوكيات المديرين في تصرفاتهم مع مرؤوسيه في أثناء ممارسة أعمالهم الرئاسية.
- تحجيم سلوكيات المرؤوسين أنفسهم من خلال الالتزام باعتبارات الاحترام والطاعة الموضوعة لتوجيهات وأوامر وقرارات رؤسائهم.



أنواع الرقابة Types Of Control

المعيار الخامس : بحسب الجهة التي تقوم بالرقابة

الجهة الداخلية

كل رئيس لمجموعة من الأفراد يقعون تحت رئاسته يمارس عليهم نشاط الرقابة سواء أكان ذا الشخص يشغل أعلى مستوى وظيفي بالهرم التنظيمي كمدير المنظمة، أو أدنى مستوى بالهرم كمشرف عمال فكلهما كمديرين يتحتم عليهما القيام بالرقابة الداخلية.

الجهة الخارجية

قد تكون هناك جهات أخرى ترد من خارج المنظمة لتمارس الرقابة على الأداء لاعتبارات نظامية أو قانونية، ومن ذلك مراقبي التصرفات المالية أو باحثي المواصفات والجودة والمقاييس الذين يتبعون الأجهزة المركزية للدولة كديوان المراقبة العامة، أو الوزارات المعنية بالمواصفات القياسية، أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة الدولية كشهادات الأيزو ISO وغيرها.



Effective Control الرقابة الفعالة



أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة.

١

٤

أن تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة.

أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية بقدر الإمكان.

٢

٥

أن تكون النظم الرقابية مرنة أي قابلة للتغير لمسايرة التغيرات التكنولوجية.

أن يكون المراقب ملما بكيفية استخدام هذه الوسائل أتتوفر لديه المهارة الفعلية على تطبيقها.

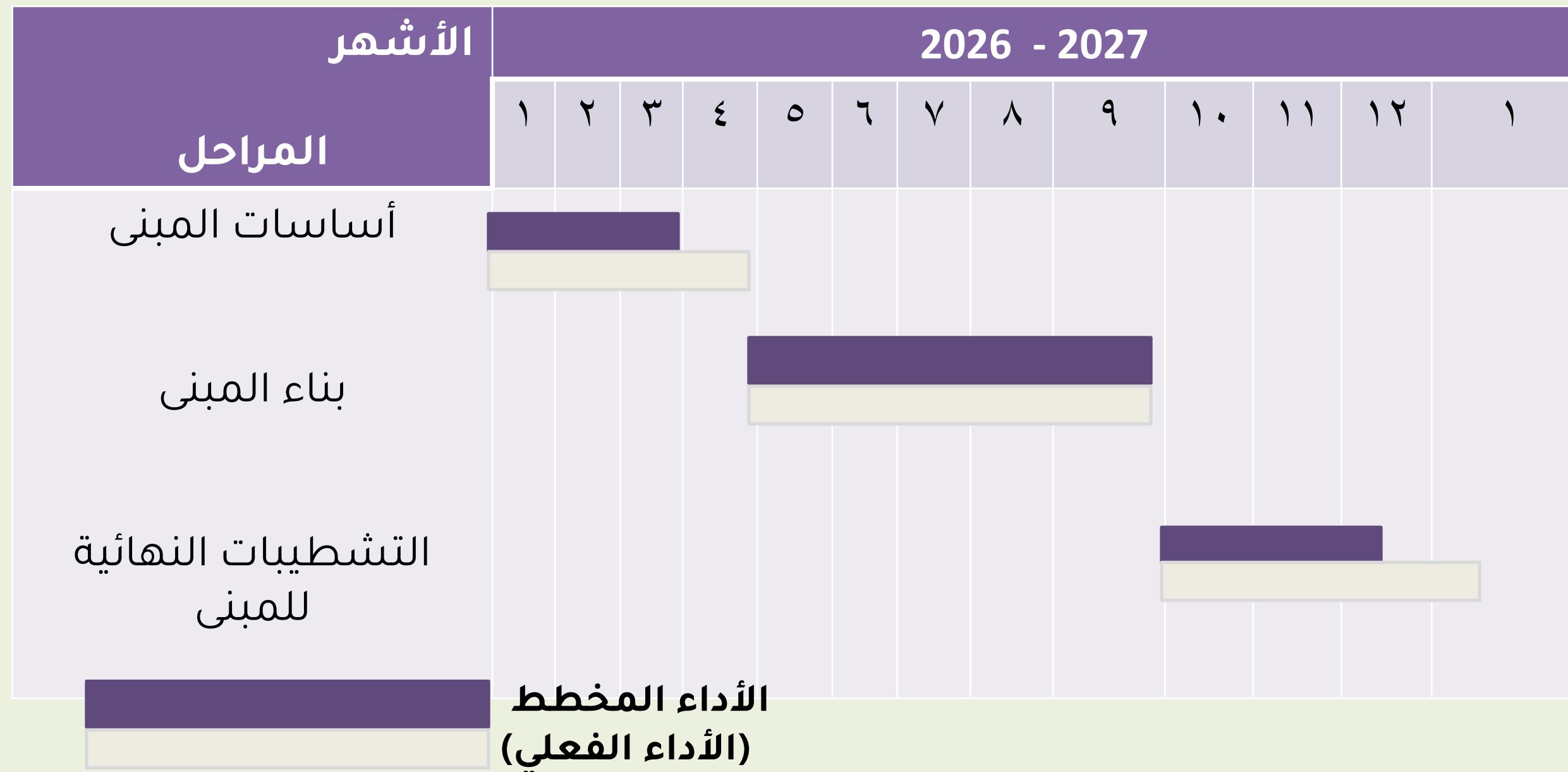
٣

٦

أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع عند صيغة المعايير المخططة.



خريطة جانت



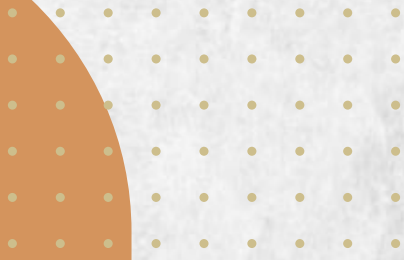
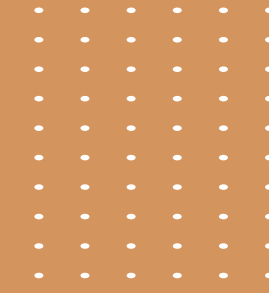
الأدوات المساعدة على الرقابة Tools and methods for Control



■ شهادات الإيزو ISO

الأيزو (ISO) هي اختصار للمنظمة المصدرة لشهادات التقييس واسمها المنظمة الدولية للمقاييس (المعايير) (International Organization for Standardization). وهي منظمة غير حكومية تأسست في جنيف في سويسرا. تضع هذه المنظمة المعايير والتقييس لتأكيد الجودة، وتخضع هذه المعايير والمقاييس إلى التطوير المستمر من طرف المنظمة العالمية للمعايير. فتضيف معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة لذلك، بناءً على ما يردها من ملاحظات من المطبقين للمعايير أو المهتمين بمعايير الجودة. وهي عبارة عن توجيهات واشتراطات ومتطلبات تسعى إلى توكيد الجودة وممارستها الشاملة في المنظمات.

الأدوات المساعدة على الرقابة Tools and methods for Control

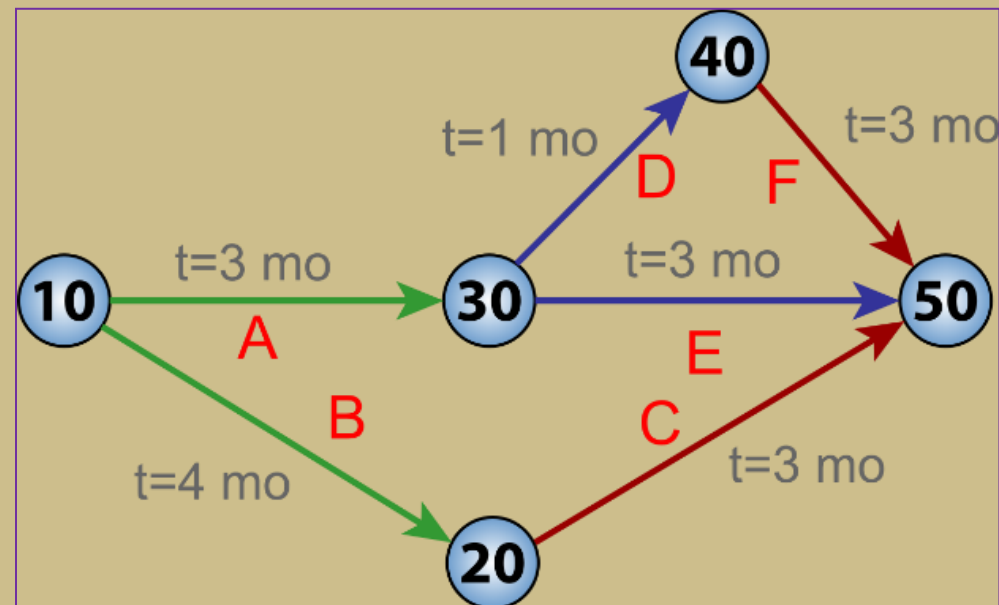


■ بطاقات الأداء المتوازن

□ بطاقات الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط والرقابة والإدارة الإستراتيجية لمساعدة مشروعات الأعمال على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي. وقد قدم هذا المنهج العالم كابلان ونورتن ١٩٩٦م.



الأدوات المساعدة على الرقابة Tools and methods for Control



■ شبكات بيرت PERT

هي من أدوات التخطيط والرقابة والسيطرة في إنشاء وإدارة المشاريع. تستخدم هذه الأداة الرسوم والمخططات البيانية لعرض مسار المشروع بشكل متسلسل ومؤقت بزمن لكل مرحلة، مع إيضاح الأنشطة والمهام المتوازية أو تلك المكتملة للمهام الأخرى. وهي أداة هامة للسيطرة حيث يمكن من خلالها التعرف على تأثير الأنشطة على جدولة الوقت، والموارد، والتكلفة.

المصطلحات

Control	الرقابة
Control Standers	المعايير الرقابية
Direct Control	المتابعة المباشرة
Indirect Control	المتابعة غير المباشرة
Close Control Systems	نظم الرقابة المغلقة
Open Control Systems	نظم الرقابة المفتوحة
Positive Control	الرقابة الإيجابية
Negative Control	الرقابة السلبية
Financial Control	معايير مالية
Productive Standers	معايير إنتاجية
Marketing Standers	معايير تسويقية
Personal Standers	معايير أفراد

نشكرا لحسن استماعكم



لمزيد من الوسائل
والكتب:

www.edarah.net

